

BAB II

Tinjauan Pustaka

2.1 Pengertian Kepemimpinan

Beberapa ahli mengemukakan definisi mengenai kepemimpinan diantaranya adalah Amirullah (2015: 167) orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Erni dan Kurniawan (2005: 255) kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka dan hal ini merupakan potensial untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang dikehendaki pemimpinnya menjadi realita.

Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

2.2 Teori Kepemimpinan

Beberapa teori penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya, menurut Marpaung (2014: 35) bahwa teori kepemimpinan terdiri dari:

1. Teori Psikoanalisis, yaitu seorang pemimpin harusnya dapat tampil sebagai seorang ayah sebagai sumber kasih sayang dan ketakutan, sebagai simbol dari super ego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frustasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai seorang yang memberi kasih sayang kepada pengikutnya. Oleh karena itu, aspek kognitif (kemampuan intelektual), efektif, konotatif (evaluasi), perilaku, perasaan, watak, integritas, pribadi dan potensi unggulan lamanya menjadi tuntutan kapabilitas (kemampuan) kepemimpinan.
2. Teori antisipasi-interaksi (*interaction-expectation theory*) ada beberapa pendekatan yang paling menentukan karakteristik kepemimpinan.
3. “*Leader role theory*” dan “*two stage model*”. Dalam teori “*leader role theory*”, dijelaskan variabel utama dari seorang pemimpin adalah *action*, *interaction*, dan *sentiments*. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka akan semakin tinggi pula daya adaptasi seorang pemimpin pada ciri dan karakteristik kelompok dan semakin lebar pula kadar interaksinya dan semakin melibatkan banyak orang. Sedangkan dalam teori “*two stage model*”, disebutkan bahwa seorang pemimpin mampu meningkatkan keterampilan pegawainya, maka secara bersamaan sebenarnya sang pemimpin sedang memberikan motivasi kepada pegawainya.
4. Teori humanistic (*humanistic theory*), menekankan pada hubungan yang kohesif dan efektif dalam dinamika kelompok. Manusia dalam pandangan teori adalah sesuatu organisme yang bisa diberikan motivasi setinggi mungkin. Sedangkan organisasi sebagai kelengkapan yang bisa dimanipulasi dan dikendalikan.

Sedangkan teori kepemimpinan menurut Wirjana dan Supardo (2009: 16), terdapat dua teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*)
Pemimpin-pemimpin karismatik memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, mengkomunikasikan visi itu dengan efektif, mendemonstrasikan konsistensi dan fokus, serta mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

2. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)
Pemimpin-pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dibangun/berkembang dari kepemimpinan transaksional. Dimana kepemimpinan transaksional memberikan bimbingan kepada pengikutnya ke arah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas.

Berdasarkan beberapa teori dari kepemimpinan, maka sifat-sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas (Muizu, 2014: 6) :

- a. *Inteligensi* (Kecerdasan). Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.
- b. Kematangan dan keluasaan pandangan sosial. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.
- c. Memiliki motivasi dan keinginan prestasi (*Drive*). Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.
- d. Hubungan antar individu (*Interpersonal Relationship*). Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya. Integritas, mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan katakata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

2.3 Gaya Kepemimpinan

Ada banyak definisi mengenai gaya kepemimpinan berikut adalah definisi gaya kepemimpinan menurut para ahli : Menurut Kartono (2008: 34) “gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Menurut Miftah, Thoha. (2012: 49) “gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat

orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”.

Menurut Herujito (2009: 188) “gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi”.

Menurut Tjiptono (2011: 67) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Nawawi (2003: 21) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Sedangkan menurut Bangun (2012: 352), ada empat gaya kepemimpinan berdasarkan model jalur-sasaran yang terdiri dari:

1. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*), bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
2. Kepemimpinan Suportif (*Supportive leadership*), pemimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya.
3. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*the achievement-oriented leadership*), pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan-nya yaitu :

1. Tahap pertama, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
2. Tahap kedua adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
3. Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
4. Tahap keempat adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

2.4 Kinerja Karyawan

Ada banyak pendapat dari para ahli mengenai kinerja karyawan, beberapa ahli yang mengemukakan pendapat mengenai kinerja karyawan diantaranya adalah : Mangkunegara (2009: 29). “kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Luthans (2008: 38) mengungkapkan hal yang senada yaitu “kinerja merupakan kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan”.

Sedangkan kinerja menurut Rivai dan Basri (2010: 42) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.5 Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa pendapat ahli tentang penilaian kinerja karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Simamora (2009: 42). Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkannya dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Hal serupa dikemukakan oleh Kurniawan (2010: 56) “bahwa kinerja merupakan penilaian atas kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas atau operasi organisasi.”

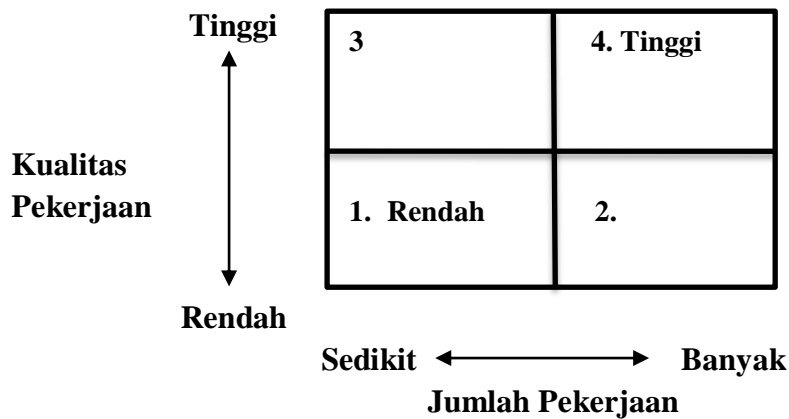
Sedangkan Nawawi (2010: 71) menggunakan istilah kinerja dengan sebutan karya. Istilah karya yang dimaksudkan adalah “hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/material. Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat dalam deskripsi pekerjaan/jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu.

Sedangkan Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Bangun (2012: 231), “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”.

Selanjutnya, Bangun (2012: 231) mengatakan penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Adapun matriks kinerja karyawan yang menggambarkan mengenai kinerja karyawan:



Gambar 2.1 Matriks Kinerja Karyawan (Bangun, 2012)

2.6 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumberdaya daya manusia organisasi. Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Bangun (2012: 233) adalah sebagai berikut:

a. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Tujuan lainnya adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan ataupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

c. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Tujuan dari pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat diantaranya pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2002: 233), penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

- a. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
- c. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
- d. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seseorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- e. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2009: 11) adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.

- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *Performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut L.Mathis dan Jackson (2008:82), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e. Hubungan dengan organisasi

Menurut Mangkunegara (2010: 34), faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu:

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

- b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

- c. Efektifitas dan Efisiensi

Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun jika akibat yang dicariu kegiatan menilai penting dari hasil yang dicapai maka akan mengakibatkan kepuasan meskipun

efektif itu disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

d. Wewenang (Otoritas)

Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya.

e. Disiplin

Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi dimana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan.

f. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

2.8 Indikator kinerja karyawan

Beberapa ahli mengemukakan indikator-indikator kinerja karyawan salah satunya Mas'ud (2009) menyatakan ada 5 indikator kinerja karyawan secara individu, yang akan dijelaskan dalam tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1
Indikator Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Penjelasan
Kinerja Karyawan	Kualitas	Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
	Kuantitas	Merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

	Ketepatan waktu	Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
	Efektifitas	Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
	Komitmen kerja	Merupakan tingkat dimana seorang karyawan mempunyai Komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.

2.9 Jenis Karyawan

Jika dikelompokkan berdasarkan statusnya, karyawan dalam perusahaan dapat dibagi menjadi dua jenis kelompok karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (Hasibuan, 2009:109)

Karyawan Tetap

Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanent). Karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung jauh lebih aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap.

Karyawan Tidak Tetap

Karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang hanya dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja. Karyawan tidak tetap biasanya dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika perusahaan sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi. Jika dibandingkan dengan karyawan tetap, karyawan tidak tetap cenderung memiliki hak yang jauh lebih sedikit dan juga cenderung sedikit tidak aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan).

2.10 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya (Wibowo, 2013:80).

Sedangkan penelitian terdahulu dari Baihaqi (2010) mengenai “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening” membuktikan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi.

2.11 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang berkaitan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dalam tabel 2.2

No	Judul	Penulis dan Tahun	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan pada RS Bedah Pelita Medical Center Batam.	Azwar (2009)	Regresi linier berganda dengan uji F dan T	Hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada RS Bedah Pelita Medical Center Batam
2.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada koperasi kredit kosayu dikota Malang.	Rogério (2010)	Regresi Linier berganda dengan uji F dan T	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada koperasi kredit kosayu dikota Malang.
3.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Pos cabang malang.	Aulia (2007)	Regresi Linier berganda dengan uji F dan T	Hasil koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 0,654, dengan demikian berarti bahwa produktifitas kerja karyawan pada PT. Pos Cabang Malang di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan sebesar 65,4%

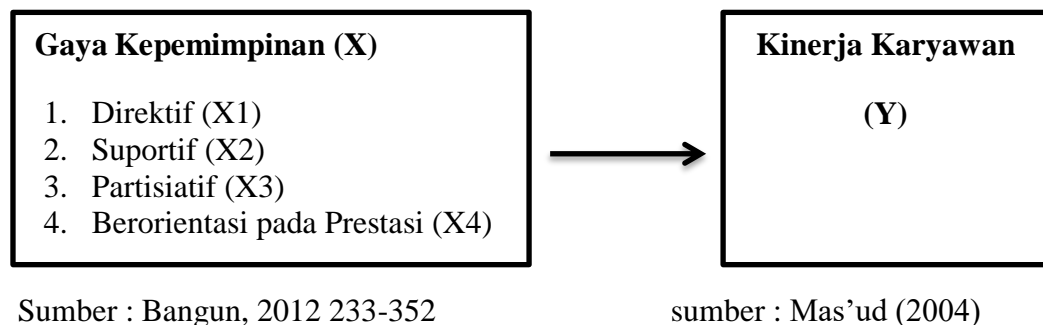
Lanjutan Tabel 2.2

4	Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan orientasi prestasi terhadap semangat kerja karyawan.	Arly Sandra Yulistian Endang Siti Astuti Hamidah Nayati Utami (2015)	Regresi Linier berganda Dengan uji T dan uji F	Gaya kepemimpinan direktif, suportif partisipatif dan berorientasi pada prestasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.
---	---	--	---	--

Ketiga penelitian diatas menghasilkan hal yang sama, yang membedakan dengan penelitian ini adalah indikator kinerja karyawan yang digunakan lebih umum dari tiga penelitian di atas yang menggunakan indikator yang spesifik.

2.12 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah serta landasan teori yang telah diuraikan di atas maka ditetapkan kerangka pikir proses penelitian ini adalah sebagai berikut :



2.13 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Sugiyono (2012:70)

Adapun hipotesis dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah sebagai berikut

1. Diduga Gaya kepemimpinan Direktif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga Gaya kepemimpinan Suportif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga Gaya kepemimpinan Partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Diduga Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan terhadap kinerja karyawan.